

<研究ノート>日本の経済社会の発展と評価：第二次大戦後の企業行動の考察(1)

著者	一寸木 俊昭
雑誌名	経営志林
巻	36
号	1
ページ	41-65
発行年	1999-04-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016316

〔研究ノート〕

日本の経済社会の発展と評価

——第二次大戦後の企業行動の考察（１）——

一寸木 俊 昭

目 次

- は し が き
- I 戦後の経済社会の特質
- 1 「非軍事化」と企業経営：歴史の転換
 - 2 「財閥解体」・「大企業の分割」と企業活動の「民主化」
 - 3 急速な工業化と「被用者社会」への転換
 - 4 戦後改革と産業政策：戦前・戦後の連続と非連続
- II 新興企業の経営者と企業行動
- 1 経営者の世代交代：新興企業の経営者の事例
 - 2 日本電子の事業拡大と株式上場・海外進出
 - 3 機械式腕時計生産の合理化：スイスを超える量産体制の実現
 - 4 1950～60年代の日本の製造企業の合理化行動について：前稿への補論
- III 「もの作り」経済社会と企業行動
- 1 「もの作り」と経営戦略①：蹉跌した企業の実例
 - 2 「もの作り」と経営戦略②：クォーツ時計の開発と商品化
 - 3 「もの作り」と経営戦略③：生産性の向上と生産管理の改善
 - 4 輸出の増大と国産工業製品の国際的声価の向上
- IV 評 価
- 1 ガルブレイスの「依存効果」と日本における「ゆたかな社会」の形成
 - 2 「日本株式会社」の評価
 - 3 積極的な企業行動と「企業グループ」の形成・強化
 - 4 経済成長にともなう社会的問題と企業の

責任

V 企業行動と社会の変貌

- 1 構造転換：「もの作り」体制の再点検
- 2 現代の経済社会の「成熟化」現象：ロストウの所説の再検討
- 3 「経済摩擦」：経済社会の「国内均衡」と「国際的不均衡」の調整
- 4 「コーポレート・ガバナンス」の概念：企業行動の新しい原理
- 5 基軸の変化：「同質社会」意識の後退とリストラの効果

VI む す び——現段階の日本の経済社会の診断

参 考 文 献

は し が き

私は、1998年12月発行の『経営志林』第35巻第3号所収の拙論『『日本的生産方式』の形成と評価』の「はしがき」の末尾において、次のように論述した（同誌、174ページ）。

「日本の『バブル経済』の崩壊は、日本の経済社会や企業経営にとって一大事件であった。それは、1980年代に喧伝された『経済大国・日本』の足場を揺るがせたといっても過言ではない。しかし同時に、この事件は日本の経営学者に対しても強く反省を迫るものといってもよいだろう。そしてこの種の反省は、現状についてだけでなく、第二次大戦後の日本の企業経営全般に及ぶことになるのではないかと考えている。私は今回、さしあたり『日本的生産方式』をとり上げて、第二次大戦後の日本の企業行動を再検討してみることにした。」

本稿は、こうした私の問題意識を、第二次大戦

後の日本の企業行動全般に拡大して分析しようとしたものである。検討の対象となるのは第二次大戦後の日本の経済社会の形成・発展のプロセスであるが、それを時代ごと、領域ごとの企業行動にかかわらしめて論究しようと努めた。論述は従来の私の経営学方法論に依拠するものである⁽¹⁾。しかし本稿はたんに前稿の論述内容の拡大を試みたものではなく、ここ数年の私の経営学研究をさらに前進させようとする意図も含まれている。

1990年代後半から次世紀に向って、日本の経済社会と企業経営は転換期にさしかかり、かつての「日本経営」論は色あせ、代わって「グローバル・スタンダード不可避」論が抬頭している。こうした見方が正しいかどうかは検討の余地があるが、90年代初頭の「バブル経済」の崩壊が日本の経済社会や企業経営に与えた影響はまことに尽大であり、今後、1990年以前の状況に復帰することはほとんど不可能であろう。加えて1998年に本格化した日本版「金融ビッグバン」は、金融システムのみならず、日本経済全体の構造改革を不可避のものにしている。企業経営に関しても、内的要因と外的要因の双方から激しい変革を迫られている。こうしたなかで「企業行動」論的見地から第二次大戦後の日本の経済社会の発展を回顧し、それに学問的評価を加えることは、経営学的研究にとって当面の緊急課題であると考えられる。本稿は、この課題を果たすための試論である。まだ論点が十分に整理されていないので、「研究ノート」として発表することにした。

I 戦後の経済社会の特質

1 「非軍事化」と企業経営：歴史の転換

1945年8月に日本がアメリカを主力とする連合軍の占領下において経済社会の「非軍事化」と「民主化」を進めたことは、「明治維新」に始まる日本の近代史においてきわめて重要な出来事であったといえるであろう。「民主化」が日本の経済社会や企業経営に及ぼした影響については後に論及するので、本項は「非軍事化」の意味と結果について論述してみることにしたい。

第二次大戦終了以前の日本の社会においては、「軍事」が社会全体の価値体系のなかできわめて高い地位を占めていた。何よりもまず、明治政府は「倒幕」勢力と「佐幕」勢力の軍事的衝突の結果生み出されたものであり、明治政府成立後も日本は、国内における治安維持と世界列強のアジア進出のなかで軍事力の強化に力を入れた。明治政府は兵制の近代化を図るとともに、幕末に建設された造船・造兵の諸設備を糾合して陸軍工廠・海軍工廠を整備し、さらに巨額の設備機械を欧米から輸入し、外国人技師を招き、その指導のもとで近代兵器（銃砲ならびに艦船）の生産を開始した。また工部省も軍需ならびに民需の機械類を工作局で生産し、民間企業も政府発注の軍需品やその他の官需品の生産を行った。かくして日本の軍事産業は、19世紀末葉には日清戦争（1894－95）と日露戦争（1904－05）を遂行し、それに勝利しうだけの生産能力を確保するに至ったのである。

こうした軍事産業の能力増強は、1931年から1945年までの戦時経済体制においてピークに達した。しかし1945年8月の日本の敗戦によって、それは一挙に解体させられることになった。軍需に大きく依存してきた日本の企業活動は、第二次大戦後、再出発を余儀なくされたのである。このことを、拙著（1992）の第5章 企業の再建と政府の産業政策 の一部から明らかにしてみよう（同書、147ページ）。

「アメリカ占領軍による日本の社会と経済の非軍事化・民主化は、戦後の日本の企業にとって経営環境上の一大変化であった。戦前ならびに戦時中に大規模に形成された軍事市場は突如、完全に消失したので、戦後の企業はまったく新規の製品と市場をつくり出さなければならなかった。また戦後は労働組合運動が合法化され、都市を中心にして各地で激しい運動が展開されたので、企業経営者は労働条件の改善を要求する労働組合との厳しい交渉の場に引き出されることになった。直接・間接軍需に依存し、労働運動を規制しながら発展してきた戦前・戦時の日本の企業経営は、ここに大きな転換を迫られることになったのである。」

日本は、アメリカ・イギリス・中国の3カ国（対日参戦後にソ連も加わった）が1945年7月

26日に発表した「ポツダム宣言」を受諾する形で連合軍に降伏したのであり、経済や社会の「非軍事化」は不可欠の条件であった⁽²⁾。企業ならびに企業活動の「非軍事化」は、その当然の帰結であったのである。

2 「財閥解体」・「大企業の分割」と企業活動の「民主化」

第二次大戦後の日本の経済社会の発展にとって、1945年8月から1952年4月までの「米軍占領」下の日本社会の「改造」の意味を軽視することはできない。もちろん、占領下のアメリカの「日本改造」が日本の戦後社会のすべてを創出したというのは正しくないであろう。日本人も産業や社会の「非軍事化」と「民主化」を強く希求したのであり、日本の政府も経済の発展を図るために、「米軍占領」後も、おおむね日本経済の「非軍事化」方針を維持し、「民主化」政策を継続したのである。この点についての評価は、人により、また時代によって異なるであろうが、次に、1983年になされた、あるアメリカ人の占領下の経済改革の役割についての評価を紹介することにしよう（袖井林二郎編『世界のなかの日本占領』日本評論社、1985年、190～91ページ参照。）

「改革は戦後の日本経済の成果に大きく貢献したと私は信じています。実際この経済改革がなかったならば、戦後日本の成長は得られなかったであろうとさえ、私は言いたいのです。これらの諸改革は、冷戦の圧力で修正され、また日本のそれ以後の政府によっても修正されました。しかし、占領の初期になされた急進的な改革がなかったならば、日本がこの驚異的な経済成長を遂げることはできなかっただろうと私は信じます。」

企業分野における戦後の「急進的な変革」として、「財閥解体」と「大企業の分割」をあげることができる。これは戦後の日本の経済社会の「民主化」にとって重要であり、また戦後の企業行動の出発点になったものである。この点についても、拙著（1992）から若干の記述を引用したい（同書、148ページ）

「まず旧財閥を含む『持株社会』の解体につ

いて述べれば、これはいわば戦後の企業体制の再構築の基軸をなすものであった。GHQは、財閥をはじめとする各持株会社は軍部と結託して日本を戦争に狩り立てた張本人の一人と認定し、日本政府にその解体を指示したが、政府は1946年4月、持株会社整理委員会令を施行してこの事業に着手した。政府は5次にわたって83社を持株会社として指定したが、持株会社整理委員会による審査はかなり慎重なものであり、審査の結果実際に解散させられたのは42社であり、41社は存続が認められた。解散した持株会社42社の内訳は、（イ）単独解散16社、（ロ）第二会社を設立の上解散26社であり、存続した持株会社41社の内訳は、（イ）そのまま存続30社、（ロ）第二会社を設立の上存続11社であった。たとえば三菱本社は、陽和不動産、関東不動産という二つの第二会社を設立して、解散している。

他方、1947年12月、『過度経済力集中排除法』が制定され、過度に経済力を集中していると判定された325社が解体の対象として指定された。業種別内訳は鉱工業部門257社、配給・サービス部門68社であった。しかしアメリカ政府は、その後、日本の大企業の集中排除政策をしだいに緩和し、1950年3月末現在に至るまでに過度の経済力の集中であると認められ、再編成の指令を受けたものは王子製紙など18社にすぎなかった。」

「財閥解体」と「大企業の分割」の双方において、所期の方針どおりに実行されなかったのは、日本国内の「巻き返し」もあったであろうが、戦後の国際政治の変化も見のがすことはできない。「米ソ対立」が高まるなかで、アメリカは日本を「同盟国」として位置づけ、その経済力が過度に弱体化することを恐れたのである。しかし戦後のアメリカによる「経済改革」は、ある程度、日本の企業活動の「民主化」を生み出したというべきであろう。1992年の拙著で、私は、「戦後の『財閥解体』と大産業トラストの分割は企業間の競争を誘発し、また経済活動の民主化に対して一定の効果をもった」（同書、148～9ページ）と論じたが、こうした評価はいまでも正しかったと思っている。旧著では、「三菱重工業は三社に分割され

たが、それらはいずれも造船部門をもっていたので、戦後の造船業における企業間競争は激しくなり、日本の造船業の国際競争力向上の一因になった。」(同書、149ページ)と記したが、戦後の日本の産業では、「米軍占領」下の経済「民主化」の成果がその後も持続し、企業間競争は概して激しかったとみることができる。

3 急速な工業化と「被用者社会」への転換

「被用者社会」(the employee society)というのは、ピーター・ドラッカー(P. F. Drucker)が著書、*Management; Tasks・Responsibilities・Practices*, 1974.〔野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント——課題・責任・実践』上下、ダイヤモンド社、1974年〕の第15章 新しい現実で使用した言葉である。彼は、次のように述べている(前掲邦訳書、上、278～9ページ)。

「現在、労働人口の大部分は、少なくとも先進諸国においては『被用者』として働いている。彼らは自分一人だけで働くのではなく組織の中で働く。彼らは家族と離れて外で働く。つまり社会は『被用者の社会』になっている。わずか100年前には、大多数の人々とくに農民は一人で働くか、ないしはごく少数の人間とともに働いていた。そして仕事はまだ家庭の周囲で行われていた。」

こうした状況を変化させたのは、それぞれの国における工業化の進展である。経済が発展するにつれて、人びとは農業を初めとする一次産業から離脱して、工業や商業の分野で働くようになる。自分の家の近くに仕事がなければ、人々は仕事を求めて村や町を離れる。通勤できなければ、個人で、あるいは家族を伴って故郷を捨てて工場や商店で働くのである。日本でも「明治維新」以降、こうした変化がみられたが、なお農業従事者が職業人口の過半を占め、第二次大戦以前は、「被用者社会」という性格は薄かった。日本が顕著に「被用者社会」になるのは、1950年代後半以降のことである。これは、1950年代後半から70年代にかけての高度経済成長期に農林業就業者の数が減少し、かわって被用者の数が急増したからである。1955年の日本の農林業就業者数は1,478万人であっ

たが、1980年にはその数は532万人に減少している。これに対し被用者数は、この間1,778万人から3,971万人に増加し、就業者数に占める被用者の比率は、43.5%から71.7%へと増大した⁽³⁾。

「自分一人だけで働くのではなく組織の中で働く」人が増えていく「被用者社会」になったとはいっても、日本と欧米諸国の労使関係や組織風土がまったく同じだということではない。日本の工業化は、欧米諸国に比べて短期間で急速に進展したので、企業の組織の中には「農村」的な共同体的な慣行や考え方が移転され、欧米的なあり方からすれば、前近代的・非近代的な性格をもつことになった。しかしそれだからといって、日本が工業化しなかったわけではない。日本の企業は欧米諸国から近代的技術を積極的に導入し、管理技術や組織運営の手法についても生産効率の向上に役立ち、組織の活性化をもたらすものは組織的に活用した。日本の経済社会が近代化のスタートが遅く、旧い要素を残したからといって、近代化のスピードが鈍かったと考えるのは、正しくない。

もう1つ、重要な点を指摘しておこう。日本は1960年代以降、急速に「被用者社会」になったが、これは国内の民需市場の拡大をもたらしたのである。戦後の日本の経済社会は、企業の設備投資と個人消費、ならびに輸出の増大に支えられて発展したが、1950～60年代の「技術革新」(＝設備投資の急増)に続いて、1960～70年代には個人消費の増加、1970～80年代の工業製品の輸出増加が連動し、顕著な経済発展を遂げた。このなかで個人消費の増大は、日本の「被用者社会」化と所得水準の増加の成果といってよいだろう。日本の経済社会は、旧い要素を残しながら、1960年代以降、急速に発展したのである。

4 戦後改革と産業政策：戦前・戦後の連続と非連続

第二次大戦後の「米軍占領」下の日本の経済社会は、その占領政策によって大きな変革を遂げたが、しかし戦前・戦後を通じて日本政府の経済政策には「驚くべき連続性」があるという指摘がある。こうした主張は決して少なくはないが、その第一人者は、アメリカの政治学者チャーマーズ・

ジョンソン (C. Johnson) である。彼は1982年に出版した著書 *MITI and the Japanese Miracle* (矢野俊比古監訳『通産省と日本の奇跡』TBSブリタニカ, 1982年) の第9章 日本というモデルのなかで、次のように述べている (邦訳書, 346～7ページ)。

「吉野と岸は、1920年代後期の産業合理化が不況克服の手段であることを見いだした。彼らの後継者であった歴代の次官、山本、玉置、平井、石原、上野、徳永、松尾、今井、佐橋は、50年代、60年代において、近代적かつ競争力のある企業をつくり出すために、これらの手段を再活用した。この間、日本は、競争の利点のすべてを失うことなしに、競争を協調に置き換えることをこころみだ。通貨の兌換性の管理は、1933年から64年までとぎれることなくづけられ、その後も弱められた形で存続した。34年の『石油業法』は、62年の石油業法の正確な雛形となった。企画院の計画と計画策定様式は、とくに計画実施のうえでの外国為替予算の使い方について、経済安定本部、そして経済企画庁に引き継がれた。通産省のユニークな機構上の特徴である戦略産業ごとのタテ割局、企業局、官房 (かつての商工省の総務局、軍需省の総動員局から発展したものは、それぞれ、1939年、42年、43年以来のものである。これらは、73年まで、その機能はもとより、いくつかのケースでは、その名称まで変わらずに存続してきた。行政指導は、31年の『重要産業統制法』に起源をもっている。もちろん、産業政策そのものも、55年においてそうであったのと同じように、35年においても政府内の語彙の一部となっていた。」

日本政府の産業政策に対する制度的対応には、戦前 (1920年代) から戦後 (1950～60年代) まで共通した考え方が存続したとするジョンソンの指摘を、一既に否定することはできないであろう。1920年代から40年代前半までは戦争経済の策定と遂行、1940年代後半から1960年代までは経済復興と日本の産業の国際競争力の涵養のために、政府は日本国内の経済活動にかなり積極的に介入した。前者と後者とでは政策目標は根本的に違っていたが、政策手段には共通したものがあつたのである。米軍の占領下においても日本の「官僚制度」は解

体されず、むしろ占領目標の円滑な実施のために温存され、また官僚の採用に際して政府は、依然として、レベルの高い国家試験を課した。官僚は国の「エリート集団」であり、たとえ名目的な給料は低くとも、高い社会的地位と将来の経済的安定が「保証」された。

このような「官僚制度」は、伝統的な日本の政治・経済・社会体制の支柱であつた。占領下の米国政府の「日本改革」に対して公然と反逆することはなかったにしても、旧来の日本の「支配勢力」の意向を汲み入れ、経済システムの急激な変革を緩和する役割を果たしたことは否定できない⁽⁴⁾。占領下の日本社会は、華族制度廃止・婦人解放・「寄生地主」廃止などの点で成果をあげたが、国や地方自治体の政策の立案・実施の面では旧い体質が残存したといわざるをえない。

II 新興企業の経営者と企業行動

1 経営者の世代交代：新興企業の経営者の事例

戦後の日本の企業行動 (企業経営と経営戦略の展開) を考える場合、新経営者の登場あるいは経営者の世代交代を軽視することはできない。戦時期 (1931～1945) に戦争経済の推進に積極的に加担し、軍需品の生産や軍需関連事業へのサービスの提供を行った企業の有力な経営者は、戦後「公職追放」の対象となり、企業経営の第一線から退かざるをえなかった。代って登場したのが40歳台前後の若手経営者である。彼らは部長あるいは平取締役クラスの地位から社長・副社長・専務取締役 に抜擢され、戦後の多難な事業経営を担当することになった。彼らが日本の経済復興とその後の発展に対して果たした役割については、私は拙著 (1992) で論述したことがあるので⁽⁵⁾、ここでは、「公職追放」された大物経営者の地位を継いで戦後の企業経営を担って第一線で活躍した人たちではなく、独自のルートで経営者となり、新しい企業発展に携った人物を取り上げて、戦後の経営者の特質の一端を明らかにしてみること にしたい。戦後の経済発展に果たした、この種の経営者の役

割は、決して小さいものではなかった。彼らは、前記の大手企業の戦後経営者とは異なる仕方て日本の企業経営に新しい境地を拓き、産業の発展をもたらした⁽⁶⁾。ここで紹介する新経営者は、風戸健二と服部謙太郎である⁽⁷⁾。

風戸健二は、戦時中は海軍士官であった。彼は海軍機関学校で技術教育を受け、軍艦に乗り込で実戦に参加したこともあったが、みずから志望して海軍技術研究所に転じ、軍事技術の開発に従事した。そして敗戦とともに、電子顕微鏡の研究と製品化に没頭したのである。

風戸の事業は、いまいうところの「ベンチャービジネス」である。戦後は郷里の千葉県茂原に帰り、海軍技術研究所時代の友人数名と協力して、その当時の日本ではほとんど製品化されていなかった電子顕微鏡の研究を重ね、1947年10月、「磁界型」電子顕微鏡の試作に成功した。第二次大戦後における敗戦によって科学・技術の立ち遅れを痛感していた当時の日本の有識者にとって、この成果は大ニュースであった。『日本電子35史』⁽⁸⁾（1986年）によれば、同年11月16日には、旧海軍の縁故もあって高松宮殿下が茂原の工場に来訪され、翌48年1月8日には千葉県訪問中の皇太子殿下が研究所に立ち寄られ、さらに同年7月20日には、東京の朝日新聞社講堂に同タイプ（DA-1型）の電子顕微鏡を設置し、天皇陛下をお招きして天覧に供したという（同書、18ページ）。

当初、電子顕微鏡市場は微々たるものであったが、理科系新制大学の設置増加と企業における研究投資の活発化によって、販売台数はしだいに増加した。製品も高周波焼入装置、超音波発生装置、高周波熱間歯車転造装置へと拡大した。事業は、1949年5月、株式会社化して（株）日本電子光学研究所（資本金50万円）となり、風戸は社長に就任した。彼は、当時、31歳10カ月であった。高松宮はひき続き間接的に風戸の事業を支援し、日本電子の製品の展示会にはときおり参加した。たとえば1951年11月、新鋭機（JEM-4A型）の発表会に出席されたが、社史には、この結果、「これまで比較的少なかった民間会社との販売契約の増大につながった」（同書、44ページ）と記されている。まさに、この時代ならではの「エンジェル」の役を果たされたといえよう⁽⁹⁾。

他方、服部謙太郎の経営者としての出発もかなり特異であった。彼は「日本の時計王」といわれた服部金太郎の孫であり、二代目玄三の長男であったから、金太郎の培った事業——輸入時計の販売とすでに明治年代末から開始された各種時計の製造・販売——をやがて継ぐべき立場にあったが、彼は決してストレートに事業経営者になったわけではない。大学卒業後、彼は学究生活に入り、大学の教壇にも立ったのである。しかし1950年（昭和25年）1月、謙太郎は大学で教鞭をとりながら、一週間に一度（水曜日）、第二精工舎（現、セイコー電子工業）の亀戸工場を訪れ、経営者として教育を受けることになった。その当時の第二精工舎における彼の地位は監査役であった。彼は、3年間、亀戸工場で腕時計製造にかかわる諸々の仕事を見聞して学習したが、この時期の経験は彼の腕時計製造企業の経営者としての基礎になったと思われる。『かめいど10年』（1966年）のなかで、彼は次のように述べている（同書、4ページ）。

「その時分、私は大学の研究室に通っていた。ゆくゆくは学問を本業とするつもりだったので、会社には毎週水曜日だけ、出ることにした。これが『水曜さん』というあだ名の由来である。さて、水曜日に出社はしてみたものの、何も仕事はないし、どだい監査役といっても、何を監査するのか本人が知らないのだから、することもないわけだ。そんな私を布施さん——当時の第二精工舎の常勤重役（引用者）——が連れ出して、あちこち案内してくれた。今と違って工場は戦災の後にも生なましく、うす汚れたままで、ベルト掛けの古い機械がズラリとならんでいた。そのうえいたるところに間仕切りがあつて、どこにどの職場があるのか、とても憶えきれなかった。地下室に回収班という部屋があつて、焼跡から拾い集めたボルトやネジや、ありとあらゆる古材料が分類して保存されていたのも、戦後ならではの風景であった。この部屋の主で、いつも私に昔話をしてくれた鈴山老人も、今は故人となってしまった。」

当時の第二精工舎の専務取締役は謙太郎の叔父の服部正次であったが、彼はセイコーグループの中核企業である服部時計店（現、セイコーコーポレーション）の社長でもあった。第二精工舎自体

は、現場で鍛えられた職人型の生産管理者と腕時計企業の経営になが年携わってきた非血族の「重役」2人によって運営されており、謙太郎の立場は微妙であったように思われる。謙太郎は、ある課長から、「あなたは会社になんにおそくきても、だれもなんともいわないが、あまり早く来すぎると皆がめいわくするから注意するように」という意味の訓戒があったような気がする、と述べている（前掲、かめいど10年、5～6ページ）が、大学の研究室から、週1回、工場にやって来る創業者一族の一員に対して、現場の人びとは、ある種のとまどいを感じていたのかもしれない。

しかし謙太郎は、1953年3月、大学の教職を退き、4月から第二精工舎の取締役として常勤することになった。年齢は、34歳であった。このことの動機について、彼は、「簡単に記すことはできない」（前掲書、9ページ）と述べているが、3年間の「学習」を通じて彼の心が第二精工舎の方へ傾き、経営への関心を深くしていったと懐古している。1953年の日本経済はなお混迷の時期にあったが、ここに新しいタイプの経営者が生まれることになったのである。

2 日本電子の事業拡大と株式上場・海外進出

日本電子の企業活動が本格化し、主力製品の電子顕微鏡の生産が増加し、国内での販売額が増え、輸出が行われるようになるのは、1950年代後半からである。業績の状況をみても、1955年3月まで創業期の赤字が継続し、累積赤字は177万円を計上していたという。しかし日本経済が高度成長の時期を迎えて、日本電子の売上高は急増していった。社史は、その背景として、「理科系学部の増加と研究投資の増大」をあげている。1955年から60年までに国内に納入された電子顕微鏡（5型シリーズ）は59台であったが、そのうち大学に29台、民間企業に22台、研究機関に8台、納入されている。大学は医学部、工学部への納入が多く（前者が10台、後者が6台）、民間企業は、業種的に金融、化学、電気、窯業、機械など広範な分野に及んだ。研究機関の8台のなかには、工業技術院東京工業試験所、科学技術庁放射線医学総合研究所など政府付属の研究機関への納入が含まれていた。

また輸出もしだいに増加していった。最初の電子顕微鏡の輸出は1956年で、フランス向けであった。その後、アメリカ、ソ連、イギリスと輸出先が拡大し、輸出台数も年間数台から数十台に増加した。海外にはすでにRCA社、シーメンス社、フィリップス社などの有力メーカーが存在していたが、「すぐれた付加機能が評価されて当社製品はしだいに欧米市場に浸透した」（前掲、35年史、66ページ）と記されている。

かくして日本電子は、1961年5月、社名を従来の日本電子光学研究所から日本電子（株）に改称した。風戸健二はひき続き社長職にあったが、1962年3月末の従業員数は688名であり、資本金は61年9月の増資によって3,500万円に達していた。そしてすでに1959年12月に買収していた昭島市の工場用地に新工場を建設し、61年3月には工場の一部が完成した。これが、現在の日本電子の主力工場、昭島製作所である。

1962年になって、日本電子は急速に資本金を増加させた。まず2月に倍額増資して7,000万円となり、4月に3倍増資して2億1,000万円になったが、この時点で同社の株式は東京証券市場第二部に上場され、大人気を博した。社史によれば、「4月5日、額面50円の株式を1株520円で公開したところ、たちまち2,000円の買気配となり、翌6日には2,830円のストップ高、翌々7日には2,870円という高値をつけて2,855円で引けた。」（同書、117ページ）という。その理由として社史は、「日本電子という社名が投資家に強力なイメージを与え、また開発志向が強く、輸出比率が高いという特徴が当社の成長性に対する投資家の期待を高めたためであったと思われる。」（同書、117ページ）と記している。

日本電子は、製品輸出が増加する過程で現地に販売会社を設立して、積極的に市場開拓を進めた点でも特徴的であった。海外での販売活動は、当初、代理店に委ていたが、1960年後半以降、代理店販売を直販に切り換えていった。海外販売に対して現地の代理店を活用することには多くのメリットがあり、それゆえ、日本電子はヨーロッパやアメリカで多くの代理店を利用していた。しかし電子顕微鏡のような高度な技術をもつ製品の販売とアフターサービスのためには、直接販売の方が有

利と判断したのである。1965年11月にはパリに展示場を開設したが、ここには主要製品が展示され、デモンストレーションを行って販売促進を強化した。日本電子の製品（ブランド名 Jeol）の国際的知名度は、しだいに高まっていった。

3 機械式腕時計生産の合理化：スイスを超える量産体制の実現

日本の時計メーカーにとって、腕時計生産の手本はスイスであった。戦前から製品についてはスイスのモデルを参考にして製品開発を行ってきたのであるが、製造技術に関してもスイスの方式にならない、それを部分的にとり入れて、生産性の向上を図ったのである。しかし1950年代から60年代にかけて、世界市場でのスイスのメーカーとの競争に鎬を削る過程で、日本の腕時計メーカーはスイスを超える量産体制を構築することになった。

1953年4月に第二精工舎の常勤取締役役に就任した服部謙太郎は、1957年12月には同社の専務取締役になり、亀戸工場を中核とする第二精工舎における腕時計生産の最高責任者としてスイスの時計メーカーとの競争に対処することになった。彼は、専務取締役に就任してからの最初の「経営方針」を、1958年6月の「社内報」に発表した。そのなかで、スイス時計産業と激しい競争関係に立つ自社の腕時計生産について、次のように分析し、打開の方策を指示している（かめいと10年、131ページ）。

「一体スイスの製品とくらべて日本の腕時計が外国市場で価格の点で競争が難しいとすれば、それはなぜかということになりますが、一つにはスイスの腕時計の生産量は日本の10倍近いものですから、量産という点からスイスのコストが安いということ、また分業が徹底して、エポッシュメーカーと部品メーカーがそれぞれ専門化しており、そのため合理化がよく行われていることなどがその理由として考えられます。しかし何といてもコストの大部分を占める賃金は日本の方が安いのですから、それでいてなおかつ日本のコストが高いというのは、生産性が低いとしかいえません。自動化が遅れている点や、機械の能率が低い点も指摘されますが、間接費

も高いようです。これを少なくするためには、現在の工程を徹底的に整理して、できれば地板から最終の組立・検査までを、全部コンベアーで流すところまでゆきたいものです。手作業を一刻も早く自動機にくり入れること、それで残る作業はすべてコンベアーシステムとすること、これを原則として実施しする方向に努力せねばなりません。」

この方針は、1950年代末から60年代前半にかけて第二精工舎の各工場で実践されることになった。亀戸工場における生産合理化の工程別の進行状況については、拙著（1996）の第5章2節で論及しているので、ここでは説明を省略する。以下では、スイスにならないながら、スイスを超えた量産体制、とりわけその基軸になる工作機械の技術的発達に対していかなる対策がとられたかについて、若干説明したい。使用する資料は、一寸木俊昭『機械式腕時計生産の戦後技術史』（日本経営史研究所、1982年）である。

腕時計産業のような量産機械工業を技術の面から発展させるためには、主要機械部品の量産を行う専用機の開発が不可欠である。戦前においてもセイコーグループはピニオン自動機のような独自の専用機を開発したが、第二次大戦後もこうした努力が続けられた。しかし1950年代までは、外国とくにスイスの技術を踏襲する段階であった。しかし1964年にセイコーグループは、工作機械部門を統合してセイコー精機を設立し、ここで時計生産用の専用機や高性能汎用機を生産し、各工場に配置して設備機械の技術水準を向上させた。セイコーグループの各工場で作られる部品の精度が向上し、「ランダム・アッセンブリー」⁽¹⁰⁾ が可能になるのは、工作機械の技術的発達によるところが大きい。このことを、前記の資料は、次のように述べている。（同書、87ページ）。

「1960年代初期の腕時計の生産設備は、スイス製のものを入れて合理化する段階から自社開発の専用機を投入して、さらに技術水準を向上させようとする段階に移りつつあった。セイコーグループでは、1963、64になると、性能の点でスイスの工作機械を超えるものが設備されるようになった。このことを関係者は“スイスからの乳離れ”と呼んでいる。工作技術の点で漸く

独自のものが生み出されたのである。関係者の指摘する“乳離れ”の具体的なポイントは、次のようなものである。

- (1) スイスと同一精度の機械ができるようになったこと。それまでは個々の国産の工作機械の精度は、スイスに及ばなかった。
- (2) スイスの工作機械は時計用ではあるが、どちらかというと汎用機であった。それを第二精工舎の設計と合った独自の工作機械（専用機）に発展させた。
- (3) スイスでは売ってくれない専用機を自分で新しくつくれるようになった。」

以上、1950～60年代の第二精工舎の企業行動（合理化行動）をみてきたが、当時日本の腕時計メーカーは、国際的にみれば「新興企業」であった。それが合理化の推進の結果、その製品はしだいに世界市場に進出していったのである。その後、乗用車産業をはじめとして多くの耐久消費財産業が、新製品と工程技術の改善によって輸出比率を高めた⁽¹¹⁾が、腕時計産業の国際競争力の向上は他産業に先がけていたといえよう。それは経営者の資質だけに帰せられる問題ではないが、戦後の国際化志向と日本の企業行動を考えるうえで1つの重要な参考事例であることは、確かである。

4 1950～60年代の日本の製造企業の合理化行動について：前稿への補論

私は、1998年12月刊行の『経営志林』（第35巻第3号）に収録された拙論（「日本的生産方式」の形成と評価）のⅠにおいて「第二次大戦後の日本企業の生産状況と競争戦略」を論じ、またⅡの1において「国際競争力評価の方針：1960年代」を解明した。しかしこの2つの個所の論述に若干の不整合が発見されたので、ここでその点をだたしておくことにした。

まずⅠの3（戦後日本企業の競争戦略）のなかで、私は、次のように論じた（前掲誌、176ページ）。

「アメリカでは、戦後の経済復興期においては需要増大に応ずるための生産量の拡大が戦略的に重視されたと理解できる。しかし日本では、すでに1950年代から相対的に狭い市場で複数の

企業が互いに激しい競争を展開しはじめていたのであり、各企業は『コストのリーダーシップ』をとるべく、合理化と『カイゼン』に励んだとみることができる。」

他方、Ⅱの1の個所では、自動車産業について、「ようやく国内のユーザーの要求を満足させる乗用車を生産できたとはいうものの、国産車は乗用車先進国であるアメリカの国内での使用に十分耐えられるものではなかった。」（同、176ページ）と述べ、また腕時計産業に関しては、「腕時計は第二次大戦終了後、国内需要が急増し、メーカーは新モデルを開発し、増産に努め、一部をアメリカに輸出した。しかしその成果は同じく良好なものではなかった。」（177ページ）と論じて、国際商品としての国際腕時計の問題点として「コスト高」を指摘した⁽¹²⁾。

ここで問題になるのは、1950年代の合理化と「カイゼン」の成果に関する評価である。もし1950年代の合理化や「カイゼン」が十分な成果を上げていたとすれば、1960年代に日本の製造企業は国際的な「品質劣位」やコストの「割高」に悩むことはなかったであろう。1950年代の企業の施策の不十分さと、1950年代と60年代における市場状況に対する企業の認識の違いが、60年代の問題を生み出したということになるのではないだろうか。

まず第1の点——つまり1950年代の企業の施策の不十分さ——について述べれば、当時の日本の企業は国際市場で欧米の企業と正面を切って競争するという意識（あるいは準備）を十分にもっていなかったのではないだろうか。たとえばトヨタ自動車は、1958年（昭和33年）に国産乗用車クラウンをアメリカに輸出したが、現地での評価はきわめて低かった。この点について、関係者（梅原半二氏）は次のように語っている（トヨタ自動車工業株式会社『トヨタのあゆみ』1978年、233ページ）。

「アメリカに輸出してみると、全くだめなんです。日本ではまだ高速道路がなかったため、高速耐久試験をしていなかったんです。だから全く予想しないところにクレームが出る。日本では到底壊れないようなところが壊れる。例えば、ジェネレーター・ブラケット。高速道路を

走ると振動し、共振して壊れてしまうんです。また、速度が60マイルになると振動が発生したり、あるいはオイル消費量が非常に多いとか、パワー不足、シンクロメッシュ機構の不具合などもあり、改良には手間取りました。」

この点から判断すれば、当時のトヨタ自動車では先進国の自動車市場に合わせた「もの作り」が十分に確立されていなかったということである。

したがって第2の点——つまり1950年代と60年代における市場に対する企業の認識の違い——は、第1の点の系といえる。要するに、1960年代初期の日本企業には、工業製品を国際市場に恒常的に販売するのに必要な条件に対する認識と準備が欠けていたのである。それは、1つには国際的な品質確保の問題であり、もう1つは国際的価格競争にたえられるだけのコスト削減体制の確立の問題である。1960年1月の社内報に掲載された第二精工舎の服部謙太郎専務の記述は、このことを明確に指摘している。第二精工舎では、1961年（昭和36年）以降、「生産量増加」「適正な設計と製造工程の合理化」「製造過程からのいっさいのバラツキ、手直しの追放」の3つの方針を掲げて、製造コストの削減を進め、腕時計の国際的な価格競争に対処し、輸出量の増大に努めた。それが十分な成果を上げるのは、1960年代の中葉以降のことである。

Ⅲ 「もの作り」経済社会⁽¹³⁾と企業行動

1 「もの作り」と経営戦略①：蹉跌した企業の事例

日本の企業が「もの作り」が上手であるということは、今日では世界の通説となっている。このことは、しばしば「日本人」論に結びつけられ、「日本人は手先が器用である」という指摘から始まって、「日本人は「右脳思考」にたけており、感性が発達していて欧米人にはない「もの作り」が出来る」といった類の「人種的特性」論にまで波及した時期があった。ここで、こうした指摘を擁護したり、あるいは否定したりするつもりはない。この問題を科学的に論じようとするのであれ

ば、人体「構造」論や頭脳「機能」論に及ばざるをえないが、私はそれを為しうる資格や能力に欠けている。私は「日本文化」論や「日本人」論の重要性をまったく認めないわけではないが、経営学を研究する一学徒として、日本の経済活動が「もの作り」を中心にして展開されるようになった1970年～80年代に、日本企業が「もの作り」に関する設備や技術的能力、ならびに管理体制を充実させることによって、日本は「もの作り」大国に成長したと述べておくことにしたい。

しかし、日本の製造企業のすべてが「もの作り」体制の確立を実現し、持続的・継続的に企業成長をなし遂げたわけではない。良い製品や優れた生産技術・管理体制をもちながら、ときに企業は行きづまる。日本の企業行動を論ずる場合、すべてを「サクセス・ストーリー」としてみることは正しくない。企業経営においては、いずれの国、いずれの業種においても「成功」と「失敗」は背中合わせであることを知る必要がある。それは具体的には経営戦略にかかわる問題であるが、経営戦略がつねに良好な企業成果をもたらすとは限らない。ここにあえて果敢な経営戦略を展開したにもかかわらず経営が蹉跌した企業の事例を紹介し、この点に関する認識を深めることにしたい。事例は、第Ⅱ節でとりあげた日本電子である。

1970年代は日本経済にとって多事多難な時期であったが、その幕開けはきわめて華やかであった。1970年3月から9月にかけて大阪市郊外の千里丘陵で開催された日本最初の万国博覧会（EXPO'70）は、77カ国からの参加を得て、入場者は延べ6,421万人に達した。この博覧会の会場には多数のパビリオンが建設され、内外の企業は自社の製品を展示し、製品の売り込みと企業のイメージの向上を競い合った。しかし翌年（1971年）8月にはニクソン・アメリカ大統領によるドルと金との交換停止ならびにアメリカ国内への輸入品に対する一律10%の課徴金徴収に関する声明が発表され、世界経済に甚大な影響を与えた。こうしたなかで、日本電子の風戸社長は、従来の製品系列を超えて新たな分野に進出し、さらに事業の拡大を図る経営戦略を提示した。

1970年の年頭訓示のなかで、風戸社長は、過去数年間を振り返り、今後10年間の長期目標を明ら

かにした。その第1は、日本電子の理科学機器部門を、10年後にベックマン、パーキン・エルマー、バリアンといった世界の理科学機器メーカーと肩を並べるものにしたい、そのためには年率40%の成長を続け、1979年度に2,000億円の売上げ規模にしなければならない、というものであった。第2としては、コンピュータ事業拡大、産業機器部門の育成、医用機器部門の育成があげられた。風戸社長の事業拡大戦略はきわめて意欲的であり、内容的には市場のニーズにマッチしていたが、国の内外における経済状況の激変のなかで所期の目標を実現できず、日本電子は巨額の赤字を計上し、風戸は社長の地位を退かざるをえなかった。『日本電子35年史』には、次のように記されている（同書、230ページ）。

「1974年度下期の全社一丸となつての必死の努力にもかかわらず、74年度の業績は大幅な売上減少と多額の赤字を計上し、株式配当はついに無配にせざるをえなくなった。……74年度の欠損は資本金（32億4,000万円）を超える38億4,200万円に達した。この欠損を補填して当社をいかに再建し、本来の活力を回復させるかが1975年4月以降の当社の最大の課題であったが、この課題は新しい経営陣によって担われることになった。」

新社長は、当時の主力銀行（三菱銀行、現東京三菱銀行）から迎えられた。銀行出身の経営者として新社長（加勢忠雄氏）は、企業再建の方針として、次の3つの責任を強調した。

- （1） ユーザーに対して、すぐれた装置を供給し、十分な保守を行う責任
- （2） 社員に対して、雇用を安定し、生活水準の向上と働きやすい職場環境の実現を図る責任
- （3） 株主に対して、安定した配当を保障する責任。

こうした方針のもとで日本電子は改革を実施し、その後、徐々に立ち直ることができた。

2 「もの作り」と経営戦略②：クォーツ時計の開発と商品化

1960年代以前には、時計といえばゼンマイ駆動

のものが中心であった。日時計や砂時計は実用性に乏しく、電気時計は信頼性に欠けていた。後者は電圧・電流が変化すれば、等時性を維持することができなくなり、また停電すれば時計は止まってしまう。かくしてゼンマイ駆動の時計——いわゆる機械式時計——が時計の主流であり、量産時計メーカーは機械式の時計——柱時計、置時計、腕時計など——を生産したのである。しかし機械式時計は、高級品であっても、一日数秒の進み・遅れが避けられなかった。1960年代の終り頃、紳士用の腕時計で、「もっとも精度が良かったのは、特別調整品で価格も11万円と高かったが、量産もなかなかできず、一カ月で数十個程度ほどだった。」といわれる（織田一朗著『クォーツが変えた“時”の世界』日刊工業新聞社、1988年、59ページ参照）。

しかし今日では、デジタルであれアナログであれ、時計の主流はクォーツ（水晶発振式）である。クォーツ時計は並製品であっても、年差±数秒であり、そのうえ、ほとんど分解掃除を必要とせず電池の寿命がある限り2～3年、等時性を維持できる。これは時計——とりわけ腕時計——の世界では画期的なことであり、時計の信頼性を一挙に高め、時計産業における「革命」的新製品として世の注目を集めたのである。この新製品（水晶発振式腕時計）を開発し、商品化したのが、セイコーグループの一社諏訪精工舎（現、セイコーエプソン）である。

この製品（SEIKO クォーツアストロン）が市場に登場したのは、1969年12月であるが、当初、価格は、18金側、皮バンド付で45万円であった。当時、トヨタの乗用車カローラが42万円で販売されており、「クルマより高い腕時計」として騒がれた。しかしその後、コストダウンと量産の結果、販売価格は低下し、また当初難点とされた機械体（ムーブメント）の厚みも薄くなり、衝撃に対する抵抗力も高まって、クォーツ時計は、實際上、機械式腕時計を市場から駆逐した⁽¹⁴⁾。機械体の厚みはファッション性にとって重要なポイントであるが、諏訪精工舎は、1980年、厚み1.79ミリメートルのアナログ腕時計を発売したが、これは最初の「クォーツアストロン」の厚み11.0ミリの6分の1であった。

機械式腕時計が広く使われるようになるのは20世紀になってからであり、それ以前の携帯時計は懐中時計（pocket watch）であった。20世紀に入って腕時計（wrist watch）は精度が向上し、付加機能——自動巻、防水、デー・ナイト、耐久性など——が増えて、実用性・利便性が高まったが、それでも一日の誤差±数秒の壁を破ることはできなかったのである。こうした状況のなかで、世界で初めて腕時計のクォーツ化を実現し、コストダウン、薄型化、量産化によって腕時計市場を活性化させ、国産腕時計の海外輸出を増加させたのが、セイコーグループである。「SEIKO クォーツアストロン」の開発の責任者であった中村恒也は、1978年7月、諏訪精工舎の代表取締役役に就任したとき、次のように述べている（中村恒也著『技術は人びとのために——諏訪と時計と私——』1996年、104～5ページ）。

「さて、諏訪精工舎は今や各面からその動向が注目される、責任ある企業に成長してきました。それは私たちが、世界の多くの人々のニーズに合った、独創的な商品の開発に尽力してきたという背景があるからだと思います。

申すまでもなく、当社が世界に先がけて開発し、商品化した水晶時計は、時計業界の革命とまでいわれています。水晶時計は、『社会に役立つ、より高い価値を追求していく』という、私たちの開発思想に基づいた商品です。これによって、当社は世界のリーディング企業へ、確実な飛躍を遂げることができました。」

クォーツ時計の生産が中心になることによって、時計産業の体質が変化した。それは、いわゆる精密機械産業から「メカトロニクス」産業への転換であった。同時にセイコーグループも時計総合メーカーという長年の伝統を脱却して、半導体事業、プリンタ事業、各種エレクトロニクス製品事業に進出し、企業活動の内容を一変させた。

1970年代以降のセイコーグループの経営戦略は、新製品の開発とそのシナジー効果の拡大による企業成長の実現に向かったのである。

3 「もの作り」と経営戦略③：生産性の向上と生産管理の改善

日本の企業の「もの作り」戦略として、事業拡大や新製品開発も重要であるが、通常は地道な生産性向上の追求や生産管理の改善が重要なものとされている。そこで以下では、風戸社長退陣後の日本電子における生産現場の革新・改善の状況をみてみることにしよう。

製造部門における生産性向上は、1970年代後半の日本電子の重要テーマの1つであった。製造原価の低減による利益確保は会社再建のためにも必須の要請であったが、同時に減少した人員で増加する受注を消化するには生産性向上が不可欠であった。1970年代前半までの日本電子の経営は事業の多角化に力点をおいていたため、製造部門の効率化がとかくおろそかにされていたといわれる。1975年5月に就任した加勢・新社長のもとで、製造部門の改革が実施された。それは一種の「意識改革」を中心とした再建策であって、生産現場の幹部は生産方式についての勉強会を何度も開き、一般社員も毎日の朝礼において前日発生した問題点を取り上げてその対策を立てるということを繰り返し実行した。こうした「意識改革」を基礎に、生産技術の改善および工程と組織の変更を伴う生産管理の強化を図ることと、NC・MC工作機械に代表される高性能機械を導入するという2つの方法によって、生産性向上が追求された。

日本電子では、1970年中葉、製造部門、とりわけ機械加工部門では生産設備の能力の面で重大な隘路に直面した。つまり従来は投資の重点が新製品の開発と海外販売網の拡張に置かれていた結果、工場設備の更新、増強が遅れがちとなり、それによる社内現有工数の不足分は外注によってカバーするという対策がとられたのである。こうした外注比率の高さは、製造部門におけるコストダウンを制約し、とくに新製品製造開始時のコストアップの要因になっていた。そこで1976年からNC・MC工作機械の本格的導入が開始されたのである。新鋭設備機械の導入の目的および効果は、次の4点にあったといわれる（前掲、日本電子35年史、274～5ページ）。

（1）付加価値の高い主力製品の主要製品を外

注から社内製作で切り換えることで外注加工費を節減するとともに、社内工程では1人の担当者が複数台の加工を受け持つなど効率化に努め、もって製品のコストダウンを図る。

- (2) 品質の均一と加工不良の防止に役立ち、さらに融通性に富み、複雑な形状の加工に適応できるため、熟練技能に頼らずに高品質が維持でき、技能工の不足を補う。
- (3) 設計者のコストダウン意識を刺激し、また生産現場でも危険な作業あるいは汚れの多い作業を機械化できるなど、社内のモラルアップにつながる。
- (4) 品質の安定による検査時間の短縮や治具・けがき作業の減少も含めて工期の短縮を実現でき、さらに正味切削時間が増し、床面積当りの生産量も増加するなど、総じて固定費の有効活用と生産性の向上をもたらす。

ここに記されているのは、1970年代中葉の日本電子の生産現場の合理化と生産性向上のプロセスである。日本電子では、こうした転換のきっかけは企業再建の実現にあったが、他の製造企業においても、この時期はME（マイクロエレクトロニクス）化を含めて生産現場の合理化と生産性向上が進められていたのである。コストダウンと品質の向上を2つの柱とする「日本的生産方式」は、この時期の日本の製造企業で広く実施され、海外でも着目されて日本の「もの作り」の「優秀さ」が喧伝されることになったのである⁽¹⁵⁾。

4 輸出の増大と国産工業製品の国際的声価の向上

日本企業が「もの作り」が上手であるという認識は、1970年代後半以降になって、国際的に広がっていった。1960年代前半までは、産業用機械にしても、乗用車や腕時計など耐久消費財にしても、日本製品が性能的に優れ、価格もリーズナブルであるという認識は、国際的に定着していなかった。それが、1970年代以降、先進工業国に対する国産工業製品、とりわけ生産財ならびに消費財の機械類の輸出が増加し、新製品開発ならびに合理化の推進の結果、国産工業製品の国際的声価が向上することになったのである。とりわけ日本の耐久消

費財産の輸出産業化は、きわめて顕著であった。

1970年代といえば、1971年8月のニクソン・アメリカ大統領の「新経済政策」の実施、1973年10月の第四次中東戦争の勃発を契機としたOAPEC（アラブ石油輸出機構）による親イスラエル諸国に対する石油輸出禁止政策の発動、1979年2月のイランにおける「イスラム革命」（パーレビ国王の退位とホメイニ師による革命暫定政府の樹立）による石油供給量減少と石油価格高騰などの大事件が頻発し、当時の西側先進工業諸国における企業活動は石油をはじめとする原材料価格の急騰のなかで、厳しい合理化を迫られた時代である。加えて、これらの連続した大事件の発生は、国際政治や国際経済を不安定にし、当時の米ソの世界的対立を背景にして国際的な地域紛争を激化させた。その結果、世界の経済成長は低迷したが、そうした状況のなかで経済的な「ニューパワー」として登場した国が、日本であった。日本は、1970～80年代の世界の政治的・経済的混乱の時代に、優れた工業製品（生産財ならびに消費財）を大量に輸出し、巨額の外貨（米ドル）を蓄積し、「経済大国」としての地位を確立したのである。

ここで、拙著（1992）の第8章 海外市場への進出と国際戦略の展開 の第1節 戦後日本経済の発展と海外市場への進出 の一部を再録することにしよう（同書、263～4ページ）。

「日本の耐久消費財産が1970～80年代に輸出産業として果たした役割は、19世紀以降、欧米諸国によって開拓されてきた世界市場に、本質的には同一であるにせよ、あるものについては既存の製品のデザイン・機能・性能・大きさを改善し、あるものについては生産技術の革新によってコストと価格を引き下げて供給し、その市場を拡大させたことである。全世界の耐久消費財生産を1つの産業とみなすならば、日本はこの産業分野に性能ならびに品質の向上とコストの削減を実現させながら、果敢に製品差別化政策を展開して参入してきた新規メーカーであり、アメリカ、イギリス、ドイツ、スイスなどの先発メーカーのシェアを侵蝕して売上高と利益を増加させてきたと見立てることができる。」

要するに、日本は1970年代の世界資本主義の政治的・経済的な混乱の時期に経済的な「ニューパ

ワー」として登場し、西側世界のなかでの地位の向上を獲得した。同時に日本の経済発展は、当時、いまだ存在した「東西対立」のなかで西側の経済体制の優位性を立証した。少なくとも1970年代全般と1980年代の前半期においては、日本は大量の生産財や消費財を西側諸国に輸出し、「経済摩擦」を生み出しながらも西側諸国における経済発展を維持し、インフレーションの発生を軽微なものにした。またアメリカに日本製の高品質の工業製品を供給することによって、アメリカにおける軍事生産ならびに宇宙開発事業の発展に間接的に貢献し、日本の対米貿易の巨額の黒字の継続が非難されながら、日本はアメリカの国債や社債を大量に購入し、アメリカの政府や企業の財政（務）を資金面で支えたのである。

IV 評価

1 ガルブレイスの「依存効果」と日本における「ゆたかな社会」の形成

「ゆたかな社会」(the affluent society)という言葉は、1958年に刊行されたジョン・ガルブレイス(J. K. Galbraith)の著書 *The Affluent Society*〔鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』岩波書店、1960年〕によってよく使われるようになった用語である。当初は、それは大量生産・大量販売のシステムを発達させたアメリカの経済社会を表現するものであり、イギリスやヨーロッパの国ぐににも無縁のものといわれた。いわんや、所得水準が低く、生活に不可欠な基礎的物資が欠乏していた1950年代後半の日本人にとって、「ゆたかな社会」は夢物語であって、物資（食品・衣料・各種耐久消費財）が横溢するアメリカ社会のみに見られるものと考えられた。

しかしガルブレイスは、1960年に刊行された邦訳書の「日本版への序文」のなかで、次のように述べていた（邦訳書、i ページ）。

「アメリカが西方諸国の中で最もゆたかな国であるのと同様に日本もアジアの中で最もゆたかな国である。本書に述べられた思想のうちどれだけのものが日本にとって適切さを持ってい

るかということは、日本の読者が決めることであろう。しかし私は、本書の思想が日本にとってもある程度の適切さをもっていると敢えて示唆したい。」

著書が刊行されて20～30年たった現在の日本の状況をみれば、ガルブレイスの指摘は正しかったといわざるをえない。

彼の指摘が正しかった理由の根源は、彼の理論そのものにある。彼は、一国の生産はたんに物理的必要を充たすために行われるのではなく、「心理的な根拠に基づく必要」（いわゆる「依存効果」）がきわめて大きな働きをなすと主張する。しかもこれは、経済の発展とともに、より強力な効果を発揮するのである。ガルブレイスは、次のように述べている（前掲邦訳書、ii ページ）。

「生活水準の向上につれて、心理的な根拠に基づく欲望の重要性が高まってくる。われわれは、他人のもち物をみたり、自分がなにをもつべきかを教えられたりすることによって、必要を意識するようになる。生産が増大すればするほど、こうした傾向は強くなる。自動車の所有が増えれば増えるほど、所有者に負けまいとする人びとの数が多くなるのだ。このように、生産の増大は、ある点を越えれば、欲望を満足させると同時に欲望を育成するようになる。生産の増加が急速であればあるほど、必要の増加も急速である。」

ガルブレイスのいう「依存効果」は、経営学でいわれる「デモンストレーション効果」と同種のものであろう。「他人が持っているから自分も持ちたくなる」という購買意欲は、経済発展の過程において、いずれの国でも強力になるが、日本では1960～70年代の耐久消費財普及の第一段階で発火し、その後、加工食品、各種アクセサリ、高級衣料、家庭用パソコンと継続的に点火され、1990年代後半の携帯電話機に及んでいる。日本は「同質社会」の国といわれるが、こうした経済社会の「同質」性が「依存効果」や「デモンストレーション効果」の働きを強め、経済の発展を加速したことは否定しがたい事実である。このような消費経済の加速された発展は、1960～80年代の急速な生産拡大をもたらした。しかし「ゆたかな社会」の成立はしだいに「成熟化」現象を生み出し、日

本経済の成長率は、1990年代に入って急速に鈍化することになった。この点の経緯とそれが日本の経済社会に及ぼした影響については、第V節で論究することにしたい。

2 「日本株式会社」の評価

戦後の日本の経済の発展に関して日本の政府（とりわけ行政）が、重要な役割を果たしたことは否定できないであろう。すでに、1930年代からアメリカでは「日本株式会社」（Japan Incorporated）という言葉が使われおり、日本の企業活動と産業行政の一体化した関係が注目されていた⁽¹⁶⁾。資本主義社会では、本来、企業活動と産業行政とは別個のものであり、政府が企業活動に対して直接的に介入し、それを不当に制限したり、あるいは差別的に支援することはすべきでないというのが、欧米諸国——ただし、1930～40年代のドイツ・イタリア等とソ連邦は除く——の基本的な考え方であった。

しかし経済や産業に対して、政府がある種の政策的配慮をなすことは、いずれの国においてもみられる。たとえ「自由主義経済」を標榜する国であっても、政府は、雇用の維持や経済の発展を可能にするために、経済政策を立案し産業政策を実施するのである。また「自由主義」国家には政治的に結社の自由があつて、各政党はそれぞれ独自の政治理念を掲げ、経済発展のスキーム（計画）を立案するのであり、選挙の結果、彼らが政権をとれば、独自の経済政策が作成され、また公約にもとづいて産業政策が策定されて実行されることになるのである。もし日本の場合に特殊の事情があつたとすれば、日本では保守党——中心は自由民主党——の長期政権が続き、その政党が国際政治の面でアメリカとの協調・協力を国是とし、政治的・経済的理念として「自由主義」の実現を標榜しながら、経済の発展や産業の育成に対しては国内的利益の確保を最重要の目標し、国内市場の開放を二の次にしたことである。日本政府は1960年代以降、貿易の自由化や資本取引の自由化に対する法的整備を進めたが、現実には外資が進出した分野はごく限られており、外から見れば、日本は外国資本に対して閉鎖的な国と映ったことで

あろう。

また自由民主党以外の政党も、一般的に外資から国内市場を守り、国内の企業を中心にして経済の発展や産業の育成・強化を図る政策に対して、強い反対を唱えることはほとんどなかった。しかし各政党は、野党として独自の政治理念や経済政策をもっていたので、それぞれの支持基盤である労働者・中小企業・農民・地域住民の利益の増進を目指し、それを損なう恐れのある政策に反対し、自由民主党の政策（法案）の修正を要求したのである。

したがって、一部の外国人の眼からすると「日本株式会社」という概念は、日本の個々の政党の政治理念や経済政策の目標を超えたものであり、「明治維新」以来の日本の国のあり方にかかわるものと理解されるのである。カレル・ヴァン・ウォルフレン（K. v. Wolferen）は日本の権力構造を〈システム〉と理解し、この〈システム〉はすでに1930年代に形成され、それは現在においても基本的に変っていないと主張している。彼のいう〈システム〉は政・官・財を結びつける人的・制度的・経済的仕組みであるが、彼は、その著書『日本／権力構造の謎』（篠原勝訳、早川書房、1990年、上下）のなかで、「時に目立った統制の緩和があるからといって、〈システム〉が崩壊しつつあると解してはならない。それには余りに多くの制度、慣行、必要性が〈システム〉を支えている。“民間”と“官庁”との一体化があり、日本の管理者の間に助けあいの慣習があるのに、“産業界”が“官界”への依存度を減らしてきているのではないか、あるいは恩恵を受ける程度も減ってきたのではないかといった疑問を呈するのは、あきらかに見当違いだ。」（前掲邦訳書、下、259～60ページ）と論じている。

しかしウォルフレンには、日本の〈システム〉を神格化しすぎるきらいがある。彼は、「産業界の複合企業と深く結びつく日本の大企業は、破産もしないし、非常に長期にわたり利益を無視した経営政策が可能であるから、海外市場で手ごわい競争相手である。ある特定の外国市場で、日本企業どうしが、いわば一致団結して、相手国メーカーに戦いを挑めば、基本的に負けはしない。」（前掲邦訳書、下、265ページ）と述べているが、しか

し日本の大企業がそれほど「無敵」(invincible)だとは思われない。彼は、「日本は不死鳥の国」(the Japanese phoenix)といい、日本では「バブルははじけない」(the bubble that does not burst)と論じた(前者は15章の章題、後者はその中の一項目)が、これは現時点からすれば、日本に対する過大な評価だったといわざるをえない。

第二次大戦後、さらには「明治維新」以降の日本の経済社会の発展に対し、いわゆる「日本株式会社」と呼ばれる仕組みがあったという指摘は、きわめて重要である。しかしそれが、日本経済の発展の経過のなかで、いかなる役割を果たしたのかについては、より具体的な分析が必要である。さしあたり私は、「日本株式会社」という仕組みを過小評価するのは間違いだが、さりとて、それを過大評価するのも正しくないと述べておくことにしたい。

3 積極的な企業行動と「企業グループ」の形成・強化

1950年代後半から60年代にかけて日本経済は急速に成長したが、それを生み出した直接の要因は、多くの業種にわたり国内の企業が積極的に投資を行ない、生産高ならびに売上高を増加させたからである。生産活動・販売活動の双方における積極的な企業行動が、設備投資を増大させ、雇用を増加させ、国内での生産高と売上高を増やし、企業規模を拡大させ、日本製品の国際競争力の向上とともに輸出増加と日本企業の海外進出をもたらしたのである。

この間の日本の企業行動のなかで、とりわけ重要であったのは「企業グループ」の形成であった。日本では中小企業が多数存在し、かつその技術力がかなり高いという事情があって、ビッグビジネスの形成・発展の過程で、多くの産業分野で大企業は中小企業を系列化し、それらをグループ化して自己の経済的・技術的競争力を強めた。この点については、拙著(1996)の第4章 経済発展と企業活動：戦後の日本企業の行動原理 において、若干論述した。つまり、『企業グループ』は中核企業を中心とする多数の企業の集まりであり、凝集性の度合はグループによって異なるけれど、一

定の方針のもとで機能する協働的な企業集団」である(前掲書、91ページ参照)。

日本の製造企業は、従業員数の点からみて、国際的には決して大規模ではないにもかかわらず、生産高や販売高において世界のビッグビジネスに接近し、ときにそれを凌駕したのは、日本の大企業が「企業グループ」の頂点に立って活動していたからである。前掲の拙著において、「企業グループ」の目標として、①資本蓄積の不足の補充、②企業活動の地域的な発展、③共通した経営管理にもとづく企業経営の効率性・機動性の確保、をあげた(前掲書、91ページ)が、こうした「企業グループ」が各産業分野で複数形成され、それらが相互に激しい競争を展開したことが、戦後の日本の経済社会の目ざましい発展を生み出す原動力になったのである。

もちろん、中核企業はみずから活発な設備投資を行って、新鋭工場を建設し、国の内外における販売網の拡大・強化に努めた。新鋭工場にはその当時の最高水準に近い設備機械が装備され、従業員に教育訓練をほどこして彼らの参画意識を促し、高めながら、低コストで高品質の製品を大量に生産した。販売網の拡大・強化にも力を入れ、活発なマーケティングを展開して市場の開発を実現した。さらに中核企業は研究開発を組織化し、外国からの技術の導入にも意欲的で、製品や生産技術のカイゼン・改良にも積極的に取り組んだ。しかもこうした活動は「企業グループ」の充実・再編成をとめないながら進められたのであり、両者は内的に密接な連関を維持していた。1980年代の日本経済の発展期まで、中核企業は「企業グループ」の形成・強化に努めたのである。

4 経済成長にともなう社会的問題と企業の責任

経済の急速な成長が生活環境を悪化させ、また資源問題を深刻にして、成長自体に困難な状況をつくり出すという認識は、すでに1970年代初期に存在していた。その代表的な例が、1972年に刊行された、D. L. Meadows & others, *The Limits to Growth — A Report for the Club of Rome's Project on the Predicaments of Mankind*〔大来

佐武郎監訳『成長の限界』ダイヤモンド社、1972年〕である。この書物は、経済・環境汚染・天然資源・人口等の諸問題を総合的に分析し、2100年までを見通して「経済成長」の限界を指摘したものである。この研究についてはいろいろな評価がなされているが、その結論は、きわめて明快である。それは、次の3項目にまとめられている⁽¹⁷⁾。

- (1) 世界人口、工業化、汚染、食糧生産、および資源の使用の現在の成長率が不変のまま続くならば、来たるべき100年以内に地球上の成長は限界点に到達するであろう。もっとも起こる見込みの強い結末は人口と工業力のかなり突然の、制御不可能な減少であろう。
- (2) こうした成長の趨勢を変更し、将来長期に渡って持続可能な生態学的ならびに経済的な安定性を打ち立てることは可能である。この全般的な均衡状態は、地球上のすべての人の基本的な物質の必要が満たされ、すべての人が個人としての人間的能力を実現する平等な社会をもつように設計しうるのである。
- (3) もしも世界中の人々が第1の結末ではなくて第2の結末にいたるために努力することを決意するならば、その達成のために行動を開始するのが早ければ早いほど、それに成功する機会は大きいであろう。

この結論ないし提言は、一般的には今日においても有効であり、決して無視できるものではない。「天然資源」問題は、世界的に経済成長率が鈍化している現在、表面的には大きな問題になっていないが、「環境汚染」問題は経済成長率の鈍化にもかかわらず、多くの国——先進工業国、発展途上国、あるいは未開発国を問わず——において深刻な問題になっている。それは「生活環境」の悪化にとどまらず、農業・工業の正常な・持続的成長にブレーキをかけ、生産ならびに生活の場での人間の健康維持を困難にする状況をつくり出している。こうした問題に対し、経営学はいかに対応すべきか。この種の研究も、すでに1970年代に始まっている。

たとえばピーター・ドラッカー (P.F. Drucker) は、1974年に刊行した著書、*Management: Tasks · Responsibilities · Practices*〔野田一夫・村上恒

夫監訳『マネジメント——課題・責任・実践』上下、ダイヤモンド社、1974年〕において、第二次大戦の終りから1960年代の終りまで続いた、25年間の「マネジメント・ブーム」(Management Boom)の時代は幕を下ろし、「マネジメント・パフォーマンス」(Management Performance)の時代が始まったとしているが、この新しい時代には新しい基礎的知識が必要だと主張している。それは、①生産性、②組織の設計と構造、③人間の管理、に関するものであるが、さらにドラッカーは、「マネジメントの新しい社会的役割」がきわめて重要であると論じている。彼は、著書の第I部 課題 (The Tasks) の第4章 経営者の課題 (The Dimensions of Management) のなかで、経営陣が彼らに委ねられた組織体(企業)を機能させ、社会に貢献できるようにするためには、次の3つの課題を遂行しなければならないと述べている(前掲書、上巻、60ページ)。

- (1) その組織体(企業、病院、大学など)に特有な目的と使命を遂行すること。
- (2) 仕事の生産性をあげて、労働者に達成意欲を与えること。
- (3) 社会的衝撃と社会的責任を管理すること。

20世紀になってアメリカはさまざまなマネジメント概念を生み出し、「マネジメント・ブーム」をつくり出してきたが、これら3つの経営者の役割のうち、第3のものは特別のものであった。つまりそれは、従来から着目されてきた第1と第2の仕事を遂行するにあたり、1970年代になってその重要性が認識されたものである。すなわち経営陣は、技術や市場の急速な発展・拡大が人間に対し、地域社会に対し、さらに一般社会に対して与える衝撃を監督し緩和する責任があるというのである。ドラッカーは、企業は、現代のような多元的な組織の時代にはただ「生活の量」(the quantities of life)、つまり財やサービスの提供という問題に責任をもつだけでなく、さらに「生活の質」(the quality of life)、つまり現代の人間ならびに地球社会の物理的・人間的・社会的環境に対して関心をもち、責任を果たさなければならないと述べている。「生活の質」の具体的内容は、「環境問題」である。ドラッカーは、とくに廃棄物と汚染物の処理の問題をあげている⁽¹⁸⁾。

「環境問題」、とりわけ廃棄物と汚染物の処理の問題は、わが国でも1960年代中葉以降、社会的に重視され、行政や市民レベルで対策が講じられてきた。1967年8月に公害対策基本法が公布され、1971年7月には環境庁が設置された。企業においても「公害防除」対策に資金や人材が投じられたが、しかし企業行動全体としてみると、「もの作り」や「販売促進」に比較して「環境問題」への取り組みの遅れが指摘されている⁽¹⁹⁾。アメリカに比べて格段に狭い国土において、1960年代以降、「アメリカ」的な大量生産・大量販売体制を導入し、それを発展させたことは、当初は大きな成果をもたらしたが、1970年代から今日に至るまで生産と消費の双方において廃棄物と汚染物の大量発生を生み出したのである。今後の「もの作り」は製品のリサイクルと汚染物の除去に力点をおいたものにならざるをえないが、これは日本の企業行動のあり方にも大きな影響を与えることになるであろう。

V 企業行動と社会の変貌

1 構造転換：「もの作り」体制の再点検

1990年代末の今日、日本経済は諸々の分野で「構造転換」の時期を迎えている。それは、「金融システム」の転換であり、従来の企業組織の転換であり、雇用制度の転換であり、「労働意識」の転換である。こうした「改革」は、当初は1990年代初期の「バブル経済」の崩壊にもとづくものであり、それに対応する、いわば「立て直し」的な性格が強かった。しかし経済不況が長期化し、「再建」の目途がつかなくなるにつれて、日本経済を回復軌道に戻すためには循環的な経済変化を待つだけでは不十分であり、全般的な「構造転換」を進めざるをえないという認識が強くなったように思う⁽²⁰⁾。第二次大戦後、ほぼ順調に発展してきた日本経済が、今日、1つの転換期にあるという指摘は、こうした状況を反映したものといえる。

しかし「構造転換」という言葉は、もともと普通名詞として使われるものであって、特定の時期や時代の転換を指すものではない。以前において

も「構造転換」とか「大転換の時代」とかいわれたことがあった。日本は第二次大戦後においていくつかの「転換」を経過して、今日の発展を実現し、そして現在再び「構造転換」の時期を迎えているのである。では日本は、いかなる時期にいかなる転換を経験したのであろうか。この点を振り返ることは、今後の日本経済を展望するうえで、きわめて重要であると思われる。

1984年1月に刊行された、金森久雄／日本経済研究センター編『日本経済—大転換の時代』（日本経済新聞社）によれば、戦後の日本経済には3つの転換があったという。復興期（1945—54年）、成長期（1955—70年）、調整期（1971—83年）がそれである（前掲書、1ページ）。そして同書は、それに続いて「現在、日本は調整期を終わり、第四の転換期にあると言っているのではないか。」と論じていた。

日本経済の第二次大戦後の発展状況についてのこのような区分は、大まかな区分けとしては、きわめて妥当なものといえるであろう。復興期は、1952年4月の「日本独立」（GHQ廃止）と1954年8月の日本のガット（関税・貿易に関する一般協定）への加入承認でほぼ終わり、1955年3月の日本生産性本部（現、社会経済生産性本部）設立と5月からの景気上昇（いわゆる神武景気）によって、日本経済は戦後はじめて、本格的な成長軌道に乗ることができた。これが日本経済の成長時代の幕開けである。それ以後、1971年8月の「ニクソン・ショック」に至るまで、2～3回の軽度の景気後退を経験しながら、日本経済は規模拡大を継続した。そして1973～74年と1979～80年の二度にわたる「石油危機」によって日本経済は調整期に入り、1980年代初期に至るという見方である。実際は、金森久雄／日本経済研究センター編著はそれぞれの時期の転換について、イノベーションのタイプの違い等によって具体的に検証しているのであるが、ここでは仔細の紹介は省略したい。

ところで、金森ほか編書が1971—83年の時期を「調整期」と呼んだのは、この時期を日本経済の新しい成長期に向かつての準備期と考えたからである。同書は、次のように論じている（前掲書、17～8ページ）。

「1983年に入って、日本経済は新しい発展段

階に入ったように思う。その最大の理由は、石油情勢の変化である。経済が成長期から調整期へ屈折したのは、石油危機のためであった。しかし、約10年の間に、石油の新供給国の出現、新エネルギーの増加、石油節約技術の発展等によって、石油は供給不足から供給過剰に転換した。……また、調整期の間に、新しい技術、新しい組織等が育っていった、次の発展を準備した。こうした内外の情勢変化が、日本経済を新しい発展段階に導くことになる。」

しかし、1990年代末の日本経済の情勢は、より複雑である。一般論としていえば、現代の企業活動における重要な生産要素である石油価格の値下がりとその安定供給は、生産活動の活性化が促し、景気を再上昇させる効果をもつが、しかし需要サイドにおいて、現在は、販売価格の値下がりや新製品の発売に対する反応がきわめて鈍くなっている。市場拡大が鈍化するなかで、企業は過剰設備・過剰人員を抱え、経済社会は新規の需要を生み出せないでいるのである。現在の日本経済の状況を理解し、対策を講ずるためには、企業と社会の双方の変貌の現状を明らかにすることが必要不可欠である。次節ではこの問題を、若干検討してみることにしたい。

2 現代の経済社会の「成熟化」現象：ロストウの所説の再検討

「成熟」ないしは「成熟化」という言葉は、経営学では市場における製品の需要の状況に関する言葉としてしばしば使われる。A製品は市場では成熟化しつつあるとか、B製品は「プロダクト・ライフサイクル」上、すでに成熟期に達しているとかいわれるのが、それである。社会についても「成熟社会」(the mature society)という表現は可能である⁽²¹⁾が、経済学や経営学ではあまり一般的ではない。しかしウォルト・ロストウ(W. W. Rostow)は、著書『経済成長の諸段階』(*The Stages of Economic Growth*)において経済の成長段階を5つの段階に分けたが、その第4段階を「成熟への前進」と名づけた。

ロストウは、前掲の著書の第5章で、「経済的成熟の段階」を、「社会が広範な近代的技術(そ

の当時における)を大量の資源に有効に応用し終えた時期」と定義している。しかし近代的技術は、19世紀後半以降、とどまるところを知らずに発展した。ロストウは、「鉄道型離陸の後に経済を支配し全体としての成長率を支えたのは、鋼鉄・新型船・化学製品・電気器具および近代工作機械の諸製品であった」(木村健康ほか訳、増補版、ダイヤモンド社、1974年、80ページ)と述べているが、しかし20世紀以降も多くの近代的製品が市場に供給され、アメリカを先頭にいくつかの国が「技術的成熟」の域に達した。こうした発展は、経済社会のあり方全体を変化させた。ロストウは、「成熟がその終結に向かって進むにつれて、3つのことが起った」(前掲邦訳書、96ページ)として、次の3点を指摘している。

第1：労働力が変化した。離陸期以前にはおそらく労働力の75%が農業にあった。しかし成熟とはたんに都市人口の伸長を意味するばかりでなく、事務労働者、半熟練労働者の数の増加を、さらにこれらとならんで高度に訓練された技術者と知的職業人^{プロフェッショナル}の数の増加をも意味している。

第2：指導者層の性格が変化する。掠奪型の綿織物成金・鉄道成金・鋼鉄成金そして石油成金から、高度に官僚化され細分化された機構の中での有能な職業的経営者へと変化するのである。

第3：全体としての社会が工業化の奇跡にいささか倦きはじめる。

ロストウの「成熟への前進」の段階は、「高度大衆消費時代」の前の段階であり、ガルブレイスのいう「ゆたかな社会」がつくり出される準備段階の時期である。したがってそれは、1980年代の「高度工業社会」における「成熟化」現象とは異なるものである。現段階では、欧米の先進工業諸国や日本においては「高度大衆消費時代」のなかで「成熟化」が進みつつあるのである。ロストウが指摘した3つの社会的変化はすでに完了し、さらに新たな変化が生まれつつあると理解すべきであろう。1970年代以降、世界の「高度工業社会」においていかなる状況が発生しているかについてはいろいろな議論がある⁽²²⁾が、以下、私なりに、現在の日本の経済社会や企業行動の特質を分析し、

いかなる変化や変動が生じつつあるかを考察してみることにはしたい。私は、ロストウの理論を補足したり、その理論的枠組みを補強したりする意図はもっていないが、日本の現状を考察して発展の特質を解明することによって、新しい理論の展開が可能になると思っている。

3 「経済摩擦」：経済社会の「国内均衡」と「国際不均等」の調整

現段階における高度工業国家の変化と変動をみる場合には、国際的な経済対立や「経済摩擦」を除外することはできないであろう。ロストウの理論はそれぞれの国での経済の発展状況を分析したものであるから、経済的に発展した諸国が相互に対立関係に立つという状況は想定されていない。しかし1970年代以降の世界経済の発展は、国際市場においてさまざまな対立関係を生み出している。その対立は、先進工業国間だけに見られるものではなく、発展途上国相互や先進工業国と発展途上国の間にも見られるのである。そしてこうした国際的な経済対立のなかで、日本は、1970年代後半以降、1つの対立軸としての地位を占めてきたのである。

エズラ・ヴォーゲル (E. F. Vogel) は、1979年に、*Japan As No. 1* を出版したが、これはたんに日本の経済力の発展に着目したものではない。その著書のサブタイトルは、*Lessons for America* であり、アメリカに対する「教訓の書」として書かれたものである。彼は、日本はアメリカにとっての「鏡」(a mirror) であるとして、アメリカは日本の経済発展の要因を学ぶべきだと述べた。こうした点からみれば、彼の著書は、日本との国際的競争の渦中にあるアメリカ人やアメリカ企業やアメリカ政府に向けて書かれたものといえるであろう。

また、ヴォーゲルの著書刊行の1年前の1978年に、世界的に著名な日本のエコノミスト大来佐武郎は、『八方破れの経済戦略』(東洋経済新報社)を刊行した。一見、この書物はヴォーゲルの著書と無関係のようにみえるが、私は、両者は1970年代末の日本の経済社会の発展を背景にして書かれたものであり、その主張には相互に関連した面が

あると考えている。異なった2つの著書を強引に関連づけることは、暴論であるかもしれないが、ここでは、関連した側面について私見を述べることにしたい。まず大来の著書のいくつかの論点を紹介してみることにしよう。

まず「八方破れ」という言葉について、大来は「はしがき」で、次のように説明している(前掲書、iiiページ)。

「……“八方破れ”ということは、どこからみてもスキだらけということであるが、同時に、かえってどこからも打ち込まれないという強味にもなる。日本が世界の資源に依存しており、各国との共存をはかること以外に道がないということは、これからの世界各国が目指すべき平和共存の方向でもある。資源の豊富な国はそれなりの強みを持つけれど、いかなる国も現代の世界においては孤立して存在することは不可能になっており、相互依存の網の目が世界中にはりめぐらされている現状である。そうだとすれば、世界共存を目指す日本の立場は、明日の世界の姿を先取りしているともいえる。」

1980年代後半以降、国際的に経済のグローバリゼーションとローカリゼーションが進んでいるので、日本はもとより、世界の各国も「八方破りの経済戦略」を採用しているようには見えないが、1970年代末に、日本が経済的に力をつけて国際的に、ある種の責任をもたされるようになったことは否定できないであろう。大来はそのことを「通用しない小国意識」という言葉で言い表している。第二次大戦後のある時期、日本がまだ経済成長の時代に入る前、日本人の意見のなかに「日本は東洋のスイスになるべきだ」という考え方があったが、1970年代末の日本にとって、スイス並みの小規模で「自立」的な経済国家はすでに不可能であったというべきであろう。大来の「小国意識」論は戦後に一部に見られた日本の「小国」志向主義とは異なるであろうが、当時、多くの日本人が日本の経済力を過小評価していたことは否定できず、それに対する警鐘であった。大来は、次のように述べている(前掲書、8ページ)。

「たとえば、政府見通しでは(昭和)53年度の日本のGNPは210兆円となる。仮に1ドル200円とすると、1兆ドル余という経済規模と

なる。アメリカの GNP は1978年でだいたい 2兆1,000億ドルであるから、日本はアメリカの半分に相当する。アメリカの人口は日本の倍であるから、1人当たりの GNP はアメリカと等しいということになる。

そういう大きい規模を持つ日本経済だけに、黒字を一方にためこむということに対して、もっと大きな責任を持つべきだという批判が出てくるわけである。」

もちろん、一国の GNP は年によって増減する。また為替レートは変動相場制のもとで一刻一刻変化する。近年は日本の GNP は伸びなやみ、アメリカのそれは増加している。為替レートはドル高・円安にかなり大きく揺れているが、1978年当時の 1ドル200円より 2～3割がた円高になっている。また日本の対米貿易収支は依然としてかなり大幅な黒字であり、アメリカ政府の日本に対する「市場開放」「規制緩和」の要求はなお継続されている。日本が「経済大国」になり、アメリカにとっての「鏡」になったということは、経済的な側面では日本はアメリカ並みになったということである。

いうまでもなく経済の動きはつねに変動しており、1990年代に入って日米の経済格差は再び拡大の方向にある。しかし日本の工業の国際競争力はなお強力であり、その力を国際的な場においてに発揮していくかが、今後の日本の課題となるであろう。日本は、アメリカのみならず、EU 諸国、中国、東南アジアの国ぐにとの間にもかなり大幅な貿易黒字を計上しており、その「是正」が要求されている。日本はなが年、国内産業の保護・育成を国是としてきたが、「グローバリゼーション」の時代には、「国内均衡」を重視するあまり「国際不均衡」を放置することは、困難になっている。「経済摩擦」への取り組み、つまり「国内均衡」と「国際不均衡」の調整は、今後の日本の経済政策ならびに産業政策の最重要問題の1つといえるであろう。

4 「コーポレート・ガバナンス」の概念：企業行動の新しい原理

「コーポレート・ガバナンス」(corporate

governance) は、今日、企業行動に関する重要な検討課題になっている。ここで「検討課題」というのは、たんに検討されるべき視点(側面)というだけではなく、企業活動の社会的正当性にかかわる問題であり、その意味で検討されるべき問題であるということである。企業は、たんに物やサービスを市場に供給して顧客のニーズを充足し、その充足の度合に応じて利益を確保するという「活動体」ではなく、顧客以外の企業活動の関与者——それは広く「ステークホルダー」(stakeholder)と呼ばれる——に対しても責任を負い、要求に応えなければならない「社会的存在体」なのである。

経営学の場合には、こうした企業の責任は経営者の責任として理解される。経営者は、第一義的には企業の存続・発達を実現する責任をもっているが、「企業の存続・発展」の内容は、時代の進展とともに変わってくる。たとえばロストウは、19世紀後半のアメリカ社会に生じた3つの変化のうち、第2の変化として「指導者層の性格の変化」をあげたが、それは、直接的には経営者の性格の変化である。つまり「掠奪型の綿織物成金・鉄道成金・鋼鉄成金そして石油成金から、高度に官僚化され細分化された機構の中での有能な職業的経営者への変化」である。19世紀後半以降にアメリカの経済を支えた高技術で大衆市場に立脚した企業活動を担ったのは、「専制」的・「独裁」的・「山師」的な経営者ではなく、「機能」的・「合理的」的・「分権」的な経営者であったと論じたのである。

こうした経営者タイプの転換は、産業や産業構造の変化に誘発されたものである。「唯一最善」の経営者タイプを構想することは不可能であるが、産業や経済社会の変貌のなかで経営者のタイプ——経営者の個人的な価値観や倫理観、ならびに経営者を支える組織や人脈——が変わることは、当然に予測される場所である。近年、企業行動の原理として「コーポレート・ガバナンス」が重視されるようになったことは、今後の日本の企業経営に大きな影響を与えることになるであろう。「生産効率」の極大化と顧客ニーズの充足(ないしは先取り)に焦点をあてていた企業の行動原理は、新しい原理のもとで再構築される必要が生じ

ている⁽²³⁾。経営者はこれまで企業の利益の多寡によって評価されてきたが、今日では企業の社会的行動の成果に対して責任をとることが求められはじめているのである。

5 基軸の変化：「同質社会」意識の後退とリストラの効果

第二次大戦後、経済や人びとの国際的交流が盛んになるなかで、日本の社会の1つの特質がとりわけ注目されることになった。それは、日本は「同質社会」の国だという点である。1970～80年代を通じて、日本の内外で、日本には民族・言語・宗教の観点からみて、相互に強い対立・摩擦・「デイス・コミュニケーション」を生み出すような「障害」は存在せず、国民や企業の従業員は価値観や情報を共有し、1つの目標に向かって共同歩調をとりやすいという「特性」が強調された。現在、世界の多くの国や地域において民族・宗教や経済的な対立を抱え、迫害や戦乱が頻発している状況からすれば、人口1億2千数百万人の日本が内部的な対立をほとんどもたないで存続・発展してきたことは、まことに稀有なことであり、国際的に「異質な存在」と見なされる側面がある。

しかしわれわれは、こうした国際的な「評価」に対して、ただそれを是認するだけでは不十分であろう。現代のような転換の時期においては、われわれは「日本」または「日本人」を冷静に分析し、その結果を提示する勇気をもつ必要がある。

まず、現在の日本社会は日本の歴史・環境条件から生み出されたものと考えられる。日本人は、よく「日本人」論を好むといわれるが、このこともまた西欧的近代化から取り残されながら、「明治維新」以降、短期間に「キャッチアップ」に成功した日本人の歴史的状況と深くかかわっている。つまり日本人は、ほかの国の人びととは異なり、共通した目的と意識をもって近代化を進め、大きな成果をあげたという自己認識である。それは、日本人の「同質社会」意識と表裏の関係にある。

もちろん、そうした日本人の「行動」が日本人の「資質」と無関係とはいえないであろう。しかし「資質」もまた歴史や環境のなかで形成されるものであり、「資質」が社会のあり方を決定する

というのは、正しくないと思う。

日本の社会と著しく異なった社会として、しばしばアメリカがあげられる。アメリカは「多民族」社会であり、「キリスト教」世界に属し、かつ日本に比べると広大な領土を有している。日本の社会にも「地域差」「所得差」「信条による価値観の違い」があるはずであるが、それを表面に出さないこと、共通面を強調することが、「和の国」である日本社会の特質であり、また「同質社会」といわれる所以でもある。日本の社会が、なぜ「和」を重視し、「同質」性を強調するのかは、それ自身、1つの研究課題であるが、その理由あるいは原因の一端を「国土の狭さ」に求めることは可能であろう。狭い国土で、個人や集団の「異質」性や「個性」を強調したら、対立が生じ、紛争が頻発し、社会の安定が損なわれることになったであろう⁽²⁴⁾。

しかし、1990年代を通じて、日本人の「同質社会」意識は徐々に稀薄化しているように思う。「個人主義」「個性尊重」「個人の幸せの追求」は、第二次大戦後にアメリカ人ないしはアメリカ社会が日本人ないしは日本社会に吹き込んだ価値観であるが、それは、これまで日本には十分に浸透しなかった。それを説明する概念として一般的には「日本人」論や「日本文化」論があり、また企業行動の分野では「日本的経営」論が存在したわけである。しかし「成熟化」が進んだ現代の日本人や日本企業の行動をみると、「日本人」論・「日本文化」論・「日本的経営」論で現状を理解することは、しだいに困難になっている。

その理由の1つは、若者の意識の変化であり、第2は、「株主代表訴訟」にみられるような、「市民の権利」意識にもとづく「経営者責任」の追求である。第3は、現在、企業において進行中のリストラである。

前二者の根源は「アメリカ」的な「自由主義」にあるが、1990年代に入って「グローバリゼーション」の進展とともに日本の社会に徐々に浸透しつつある。現在は日本でも個人の行動がオープンな時代となり、「日本人」論や「日本的経営」論で個人や企業の行動を解釈したり、制約したりすることができなくなっている。インターネットなどの利用によって若者の意識は「日本の壁」を越え、

「市民」の運動は国際的なつながりを強めて動きは始めているのである。

第3の企業におけるリストラに関しては、あらためて説明するまでもない。「バブル経済」の崩壊と従来の金融システムの破綻は、大企業においても「終身雇用」制度を破壊し、「年功」制度を変質させている。1980年代まで営々として築かれてきた「企業グループ」はしだいに解体され、中核企業も再編成の過程にあって分社化と統合化の途を歩んでいる。一見すると、日本の企業システムも「アメリカ」化しつつあるようにみえる。

しかし、私はここで、日本の若者の意識が「個性」化し、「市民」の行動がグローバル化し、企業システムが「アメリカ」化することを賛美したり、推奨したりするつもりはない。現状においても「日本人」論や「日本的経営」論の影響力が消失したわけではなく、新しい価値観や行動との間に摩擦や対立が生ずることが予測されるのである。両者は宥和することもあるであろうが、基本的には対立する関係にあるものと考えられる。そして従来の日本人の「同質社会」意識が稀薄化し、やがて解消したとすれば、日本の経済社会や企業行動は、大きく変化すると予想される。それは従来の経済社会や企業行動の基軸を変化させるものであり、日本の新しい発展（あるいは危機）のきっかけとなりうるものと考えられる。

経済社会や企業行動の基軸という概念は曖昧であり、より明確に説明されるべきものである。しかし本稿では、現在の企業行動と社会の変貌は基軸の変化にまで及んでいるという私見を提供するととどめ、仔細の考察は別稿に委ねることしにしたい⁽²⁶⁾。

VI むすび—— 現段階の日本の経済社会の診断

以上、第二次大戦後の日本の経済社会の発展を「企業行動」論的見地から批判的に考察してきたが、では、20世紀末の日本の経済社会を総体的にどのように評価すべきであろうか。本節で、現段階の日本の経済社会についての私なりの簡単な「診断書」を提示してみることにしたい。そして「診断」をするにあたり、再びロストウの所論を

引用させてもらいたい。

1960年に出版された著書の第6章 高度大衆消費時代の終りの部分で、ロストウは、「アメリカ合衆国においてすら高度大衆消費時代はけっして終了したわけではない。そしてそれは今なお西ヨーロッパの多くの国々そして日本においてもますます運動量を結集させつつある。」（前掲邦訳書、122ページ）と論述していたが、しかし西ヨーロッパの国ぐにや日本が、経済社会の仕組みにおいて「アメリカ」の水準になるとは想定していなかった。この点について、ロストウは次のように述べていた（前掲邦訳書、同ページ）。

「さまざまな社会……にあらわれる消費の型も種々様々であろう。たとえば他の社会もアメリカ合衆国ほどに自動車に投資する必要はないし、都市から遠くはなれたところに郊外住宅地をつくり上げたりする必要もない。また、アメリカ合衆国が今日直面しているような、古い都心部の再建とか大陸道路網の建設とか駐車場の設置といった問題を自己の課題としたりする必要も全くないのである。」

ロストウのこの論述について、いろいろな解釈があるかもしれないが、現実にはロストウの予想を超えて「アメリカ」型の消費パターンが浸透し、「アメリカ」型の社会システムが世界の先進的な国ぐにに導入されたのである。実際、1960年代後半以降、これらの国は大「工業国家」に成長した。とりわけ日本は、1960年代後半以降、急速に「ゆたかな社会」になり、「アメリカ」型消費パターンが定着し、生産や流通のシステムも「アメリカ」的になった⁽²⁶⁾。そしていま問われるべきことは、この「選択」が好ましいことであつたのかどうか、ということである⁽²⁷⁾。

このような設問は愚問であると批判されるかもしれない。そうなのは経済社会の法則（必然）であり、「ゆたかな社会」はグローバル・スタンダードであると。しかし「成熟化」し、肥大化して、生産と生活の両分野で「環境問題」をかかえた日本の現状をみて、これが「グローバル・スタンダードだ」というのは、いささか滑けいのように思う。また「環境問題」には必ず社会的・技術的解決策があるはずだと強弁するのは、かなり無理があるように思う。「診断」としてはきわめて

曖昧であるが、企業経済の分野はもとより、社会経済の分野においても、「決定」論ではなく、「選択」論が成り立ちうるのではないのか、という主張を結びの言葉にしたい。

〔注〕

- (1) この点については、拙稿「経営学と経営学方法論」(『経営志林』第34巻第4号所収、1998年1月)を参照されたい。
- (2) 「ポツダム宣言」のなかで、連合軍が日本に求めた降伏条件は、軍国主義の除去、領土の制限、軍隊の武装解除、戦争犯罪人の処罰、民主主義の復活強化、経済の非軍事化、および以上の目的が達成されるまでの占領などであった。木坂順一郎著『太平洋戦争』(小学館『昭和の歴史』第7巻、1982年)、327ページ参照。
- (3) この点に関して、詳しくは拙編著(1981)の21～2ページを参照されたい。
- (4) 「戦後改革における連続と断絶」については、多くの議論がある。まずは、大江志乃夫著『戦後変革』(小学館『日本の歴史』第31巻、1976年)、190ページ以下を参照されたい。
- (5) 拙著(1992)、150ページ参照。
- (6) 第二次大戦後の企業活動における経営者の役割については多くの研究があるが、要約的な記述としては、野田信夫編著『日本経営100年：付年表』(ダイヤモンド社、1978年)、312～3ページが有意義である。
- (7) 風戸健二氏とは、『日本電子35年史』(1986年)への執筆参加の過程で知己を得た。服部謙太郎氏とは、拙著(1996)、136ページ、注9)に記したような事情で知遇を得た。ご両所と知り合えたことを心から感謝したい。
- (8) この社史は、日本経営史研究所の編集・制作によるものであり、私は、内田星美(当時、東京経済大学教授)、中村清司(当時、日本経営史研究所主任研究員)、小野彦昭(当時、日本アプライドリサーチ研究所主任研究員)の3氏とともに、執筆を担当した。
- (9) たとえば、電子顕微鏡1号機は、1947年12月に三菱化成に55万円で納入されたが、この点については、「終戦後事業を興して、電子顕微鏡が完成し

た時と、それが売れたこの時とが、彼等としては最も嬉しいことであったが、殿下の御視察を営業に利用した疚^{やま}しさが、風戸の心にいつまでも残っていた。」(風戸(1997)、130ページ)と回顧されている。

- (10) いっさいの手直しなしに、多くの部品をランダムに組み立てて完成品にすること。現在の大量生産にとって不可欠の条件である。
- (11) 1960年代から70年代にかけて、民生用電子機器を含む日本の耐久消費財の輸出比率は急上昇し、国内生産の過半が輸出される製品もみられた。拙著(1992)、225ページと258ページを参照。
- (12) 服部謙太郎は、1962年の時点で、『かめいど10年』のなかで、「現在スイスの並級品の標準輸出価格が、ムーブメントで2ドル70セントから3ドルくらいですが、これと競争するためには、ブランドのおおっていない日本品としては、2ドルから2ドル50セントくらいで出せないといけないのですが、この線は当社の現状では採算にのりません。」(同書、166ページ)と述べていた。
- (13) ここで「もの作り」経済社会というのは、英語の industrial society と同じものと理解したい。この社会では製造業の発達が顕著である。
- (14) この転換には10数年を要した。とりわけ輸出品については機械式腕時計に根づよい需要があった。国内でも機械式腕時計に対する需要は持続し、工場での生産が継続された。
- (15) 1980年代以降になると、「もの作り」は生産の現場を超えて、物流・販売を含めた情報のネットワーク化が進むことになる。この点については、拙稿、「日本の生産方式」の形成と評価、180ページを参照されたい。
- (16) この言葉は、アメリカでは、すでに1930年代に使用されていた。cf. *Fortune*, Sept., 1936.
- (17) この点については、拙編著(1975)、199ページを参照されたい。ただし、この部分(第6章 現代企業と公害=環境問題)の執筆者は、鈴木幸毅氏である。
- (18) この点については、拙編著(1994)、30ページに関連した記述がある。
- (19) たとえば林正樹・坂本清編著『経営革新へのアプローチ』(八千代出版、1996年)の第11章でこの問題が論じられている。

- (20) 吉田和男著『平成不況10年史』(PHP 新書, 1998年)では, “「ネットワーク」から「市場型」へ”の転換が推奨されている。同書, 194~7ページ参照。
- (21) たとえば, デニス・ガボール著, 林雄二郎訳『成熟社会: 新しい文明の選択』講談社, 1973年。原著の出版は, 1972年である。
- (22) 初期の文献としては, 宍戸駿太郎ほか著, 日本経済調査協議会監修『先進国問題の展望』日本経済新聞社, 1973年, がある。最近の著書を一冊上げれば, ジェレミー・リフキン著, 松浦雅之訳『大失業時代』TBS プリタニカ, 1996年, がある。この本の原著は1995年に出版されており, メイン・タイトルは, *The End of Work*, である。
- (23) ロストウは, 前掲書の第5章の終りの個所と第8章において, 経済成長の将来の問題を論じている。
- (24) これは単純すぎる考え方であるかもしれないが, 社会的現象を考える際には無視できない側面でもある。
- (25) ただし, すでにこの点について, 若干, 論及したことがある。拙稿「経営学の歴史と現在——戦後日本の企業経営と企業社会の変貌——」(『経営志林』第34巻第2号所収, 1997年7月) 5節, 前掲誌, 93ページ以下, 参照。
- (26) この点については, 拙著(1996), 39~40ページを参照。
- (27) 私がここで「選択」というのは, 個人的な意思の結果ではなく, 経営者のタイプや労働者の意識を含めた社会的要因の作用の結果のことである。

参考文献

- 一寸木俊昭編著『現代経営管理論』日本評論社, 1975年。
- 一寸木俊昭編著『現代経営学入門』有斐閣, 1981年。
- 一寸木俊昭編著『経営学: 成熟・グローバル段階の企業経営』ミネルヴァ書店, 1994年。
- 一寸木俊昭著『日本の企業経営: 歴史的考察』法政大学出版局, 1992年。
- 一寸木俊昭著『現代社会と企業行動: 経営学的考察』文眞堂, 1996年。
- チャーマーズ・ジョンソン著, 矢野俊比古監訳『通産省と日本の奇跡』TBS プリタニカ, 1982年。
- 日本電子株式会社『日本電子35年史』1986年。
- 風戸健二著『よーし電子顕微鏡でいこう!』上巻, 近代文芸社, 1997年。
- 一寸木俊昭『機械式腕時計生産の戦後技術史』日本経営史研究所, 1982年。
- 小林隆太郎著『知られざる企業集団セイコーグループ』日本工業新聞社, 1987年。
- 織田一朗著『クオーツが変えた“時”の世界』日本工業新聞社, 1988年。
- 土屋守章編『技術革新と経営戦略』日本経済新聞社, 1986年。
- ガルブレイス著, 鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』岩波書店, 1960年。
- カレル・ヴァン・ウォルフレン著, 篠原勝訳『日本/権力構造の謎』上下, 早川書房, 1990年。
- D. L. メドウズ他著, 大来佐武郎監訳『成長の限界』ダイヤモンド社, 1972年。
- P. F. ドラッカー著, 上田惇生ほか訳『未来企業』ダイヤモンド社, 1992年。
- 金森久雄/日本経済研究センター編『日本経済一大転換の時代』日本経済新聞社, 1984年。
- W. W. ロストウ著, 木村健康ほか訳『増補経済成長の諸段階』ダイヤモンド社, 1974年。
- 大来佐武郎著『八方破れの経済戦略』東洋経済新報社, 1978年。
- 寺本義也編『日本企業のコーポレートガバナンス』生産性出版, 1997年。
- 並木信義編『日本社会の特質』日本経済新聞社, 1981年。
- 吉田和男著『平成不況10年史』PHP 新書, 1998年。
- 朝日新聞経済部『経済危機——21世紀システムへの道』朝日新聞社, 1998年。
- 重村智計著『日米文明の衝突』光文社, 1999年。
- サミュエル・ハンチントン著, 鈴木主税訳, 『文明の衝突』集英社, 1998年。
- W・W・ロストウ著, 坂本二郎/足立文彦訳『21世紀への出発』ダイヤモンド社, 1980年。